



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

TESIS

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS
FINANCIEROS EN LAS MUNICIPALIDADES
DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO**

**Para optar el Grado Académico de
Magister en Ciencias Contables
Mención Auditoría y Tributación**

Autor

EVER URIBE UZURIAGA CÉSPEDES

Huánuco - Perú

Agosto, 2016

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 3:30 horas, a los diecisiete días del mes de agosto del año dos mil dieciséis, en el Auditorio de la Universidad de Huánuco, se reunió el jurado calificador, integrados por los docentes: Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría (Presidente); Mg. Orlando E. Malpartida Márquez (Secretario) y Dr. Teófilo Loarte Alvarado (Vocal); nombrados mediante Resolución N° 228-2016-D-EPG-UDH, de fecha doce de agosto del año dos mil dieciséis y el aspirante al Grado Académico de Magister, CPCC. Ever Uribe UZURIAGA CESPEDES.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: "EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE HUÁNUCO", para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias Contables, mención: Auditoría y Tributación.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el Presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota 17 con la calificación de MUY BUENO; al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Post Grado, se le otorgue el grado académico de Magister en Ciencias Contables, mención en Auditoría y Tributación al graduando Ever Uribe UZURIAGA CESPEDES.

Se suscribe la presente Acta en tres originales y siendo las 5:00 horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.



PRESIDENTE
Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría



SECRETARIO
Mg. Orlando E. Malpartida Márquez



VOCAL
Dr. Teófilo Loarte Alvarado

DEDICATORIA

A DIOS, que nos da la vida y fortaleza, por su amor, su bondad y por haberme bendecido infinitamente.

A mis queridos padres TORIBIO Y FELIPA por su apoyo incondicional a mi superación y a mi hijito EVER NEYMAR por decirme siempre tú puedes Papito.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer orden al asesor de la presente tesis, profesor **Mg. Darwin Malpartida Márquez**, por la dedicación en el proceso de asesoramiento y revisión, hechos que fueron de suma importancia para culminar este informe de investigación.

Agradecer a todas las personas que apoyaron incondicionalmente la elaboración de este informe, sobre todo en el estudio de campo, por los datos que me han proporcionados.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Presentación	xii

CAPÍTULO I INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del problema.	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Trascendencia teórica, técnica y académica	16
1.4 Antecedentes de investigación	17
1.5 Objetivos.....	21

CAPÍTULO II REFERENCIA TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes históricos.....	22
2.2 Aspectos conceptuales o doctrinarios	24
2.2.1 El sistema de control interno.....	24
2.2.2 La gestión estratégica en los gobiernos locales.....	32
2.2.3 Los recursos financieros en los gobiernos locales	37
2.3 Definiciones operacionales.....	48

CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Métodos, tipo y nivel de investigación	50
3.1.1 Métodos de investigación.....	50
3.1.2 Tipo de investigación.	51
3.1.3 Nivel de investigación.	51

3.2	Sistema de hipótesis y variables.....	51
3.3	Técnicas e instrumentos.....	53
3.4	Cobertura de la investigación.	53
3.4.1	Población.	53
3.4.2	Muestra.....	54

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Presentación de resultados.	55
4.2	Evaluación del control interno.....	55
4.3	Optimización de los recursos.....	63

CAPÍTULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

5.1	Prueba de hipótesis.	66
5.2	Verificación de la hipótesis específica 1	69
5.3	Verificación de la hipótesis específica 2	72
5.4	Verificación de la hipótesis específica 3	74

	Conclusiones.....	76
	Recomendaciones	78
	Bibliografía	79
	Anexos	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de estudio	54
Tabla 2: Ambiente de control y metas	55
Tabla 3: Evaluación de riesgo	58
Tabla 4: Manuales y normas de procedimientos	59
Tabla 5: Difusión de normas	60
Tabla 6: Implementación del sistema de control interno	61
Tabla 7: Políticas y directivas de prevención	63
Tabla 8: Cumplimiento de metas y objetivos	64
Tabla 9: Eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos	65
Tabla de contingencia 1	70
Tabla de contingencia 2	72
Tabla de contingencia 3	74

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Ambiente de control y determinación de metas	56
Gráfico 2: Evaluación de riesgos en las municipalidades	58
Gráfico 3: Manuales y normas de procedimientos de control	59
Gráfico 4: Difusión de normas de control interno	60
Gráfico 5: Situación de la implementación del SCI	61
Gráfico 6: Evaluación de los componentes del SCI	62
Gráfico 7: Políticas de prevención.....	63
Gráfico 8: Valoración de cumplimiento de metas y objetivos	64
Gráfico 9: Eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de los ingresos	43
Figura 2: Fase del ciclo de ejecución de los ingresos	44
Figura 3: Ejecución del gasto	44
Figura 4: Chi cuadrado.....	68
Figura 5: Tabla de distribución de Chi cuadrado.....	68

RESUMEN

La provincia de Huánuco cuenta con doce (12) municipalidades distritales que reciben recursos financieros del Gobierno Central, para realizar actividades inherentes al desarrollo del territorio en que se desenvuelven, de allí que el propósito de la siguiente tesis consistió en la realización del análisis del control interno y su influencia en la optimización de los recursos financieros. Para ello fue necesario la definición de las normas generales de control interno en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades objeto de estudio, luego se analizó el componente de la evaluación de riesgos en la determinación de políticas y directrices institucionales, asimismo se examinó el control gerencial en la ejecución presupuestal.

La investigación se sustenta en el modelo COSO de control interno y en las normas de control interno emitido por Contraloría General de la Republica. Metodológicamente, el trabajo se aborda desde la perspectiva de los tipos de estudio descriptivo – transversal, con la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por 44 funcionarios que laboran en las 12 municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, en este caso por el tamaño de la población no fue necesario determinar muestra alguna. Se aplicó un cuestionario de encuesta de 11 preguntas agrupadas en dos categorías, el primero referido al control interno y el segundo a la optimización de los recursos financieros.

Los resultados indican que las municipalidades, en opinión de los funcionarios (25%), no cuentan con un ambiente de control promotor de los valores éticos y de transparencia. Asimismo, presenta deficiencias en la evaluación de riesgos (57%), un 61% reconocen no tener implementado el sistema de control interno (SCI), así como no contar con órganos de control institucional. Por último, el 59% reconoce que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos es regular confirmando que en tanto se presenta las deficiencias en el sistema de control interno este problema persistirá.

Palabras claves: Control Interno / Municipalidades distritales / Recursos Financieros

ABSTRACT

The province of Huanuco has twelve (12) district municipalities that receive financial resources from the Central Government to carry out activities inherent to the development of the territory in which they operate, hence the purpose of the thesis was to conduct the control analysis internal and its influence on the optimization of financial resources. This required the definition of the general rules of internal control in the processes of strategic management in the municipalities under study, then the component of risk assessment in determining corporate policies and guidelines analyzed also control was examined management in the budget execution.

The research is based on the COSO internal control model and the internal control standards issued by the Comptroller General of the Republic. Methodologically, work is approached from the perspective of the types of descriptive - cross, with the implementation of a research design field where the population consisted of 44 staff working in the 12 district municipalities in the province of Huanuco, in this case by the size of the population was not necessary to determine a sample. a questionnaire survey of 11 questions grouped into two categories was applied, the first referring to the second internal control and optimization of financial resources.

The results indicate that municipalities, in the opinion of officials (25%) do not have a control environment promoter ethical values and transparency. It also presents shortcomings in risk assessment (57%), 61% admit to not having implemented the internal control system (ICS) and have no institutional control bodies. Finally, 59% said that the level of achievement of goals and objectives is regularly confirming that the deficiencies are presented in the internal control system this problem will persist.

Keywords: Internal Control / district municipalities / Financial Resources

PRESENTACION

Honorables miembros del jurado, nos complace en presentar a ustedes la tesis titulada ***“El Control Interno y su Incidencia en la Optimización de los Recursos Financieros en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huánuco”*** como un aporte de conocimiento al evaluar el nivel de cumplimiento de implementación del sistema de control interno, regula por la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, así como la Resolución N° 320-2006-CG y la Resolución N° 458-2008-CG en el cual se publica la Guía de Implementación.

A pesar de la obligatoriedad de implementar el sistema de control interno a partir del 2008, pocas entidades han cumplido tal mandato, entre ellas las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, sobre todo las rurales. Este problema, viene afectando el uso adecuado de los recursos con pertinencia, eficiencia, eficacia y transparencia. En efecto, al presentar deficiencias el sistema de control interno, entonces el riesgo de errores y fraudes se incrementan afectando la optimización de los recursos financieros.

Se ha evidenciado además, que la mayoría de municipalidades distritales no cuentan con el órgano de control institucional (OCI), demostrando que la Contraloría General de la Republica tiene una agenda pendiente en los Gobiernos Locales. También corresponde la responsabilidad a los Alcaldes de las municipalidades, al ser indiferentes en el momento de implementar la oficina de control interno en sus respectivas organizaciones. Máxime que en los últimos años, dichas municipalidades vienen recibiendo presupuestos adicionales para obras, existiendo el alto riesgo no ser utilizado adecuadamente.

Finalmente, referente a lo académico el presente trabajo de investigación servirá para obtener el grado académico de magister en Auditoria y Tributación. Asimismo, es un punto de partida para futuras investigaciones y servirá como material de consulta a los futuros alumnos, docentes e investigadores de la universidad.

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del Problema.

Las municipalidades tienen su origen en el antiguo Egipto, Grecia y Roma; los romanos lo denominaban Duunviro o Alcaldes Mayores, quienes tenían la función de controlar los recursos financieros, a través de sistema de recaudación de impuestos a la población. Esta afirmación lo sustentan Leal Salvador (2013) y Antonio María (2003). En efecto, el municipio romano se caracterizaba por tener un territorio determinado; Un pueblo que se manifestaba en su asamblea general; Una organización especializada en un cuerpo deliberante, Curia con sus magistraturas y el culto a los dioses.

En el caso del Perú, los municipios se remontan al poder Incaico de la época, que recaía en el primogénito, el hijo más hábil, o el Inca elegía al sucesor entre los varones más aptos de su Panaka, tal como lo afirma Klauer (2000). En la colonia, los españoles lo denominaban cabildos y hasta 1821 en el que se promulga la constitución de Cádiz, se opta incorporar a los criollos en la política local y por tanto, contribuyeron en la gestación de un movimiento independentista. (Derecho Municipal, 2010).

En la época republicana las alcaldías pasaron por momentos de crisis por las reformas de Estado, hasta que el 16 de noviembre de 1853 el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades, donde se estableció un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales. (Torres, 2005). No obstante, luego de las interrupciones de la democracia por los gobiernos militares, la autonomía municipal, se consigue en 1981 con la promulgación del Decreto Legislativo N° 051; posteriormente en el año 1984 se promulga la Ley N° 23853 – Ley Orgánica de Municipalidades, para ser modernizada en el 2003 con la Ley N° 27972 caracterizándose con el proceso de descentralización.

En la actualidad el Perú cuenta con 196 municipalidades provinciales, 1,646 distritales y 2,437 municipalidades de centros poblados. (INEI, 2015). Para un mejor funcionamiento el Estado ha creado un sistema tributario que le permita captar recursos financieros a través de los impuestos municipales, asimismo le transfiere recursos, a fin de que los gobiernos locales puedan cumplir sus fines. Es así que en el 2015 del total de presupuesto nacional que fue de 152 mil 811 millones de soles, el 19% correspondió a las municipalidades. De esto, el 31% corresponde a la fuente del Canon, seguido del FONCOMUN con 19%; en tanto los Recursos Ordinarios alcanzaron el 17%. Los Recursos Directamente Recaudados y los Impuestos Municipales alcanzaron el 12% y 11% respectivamente, visualizándose una baja recaudación por parte de las municipalidades. (MEF, 2015).

En este contexto, los gobiernos locales literalmente cuentan con recursos financieros, sin embargo, según información vertida en el MEF – Consulta Amigable las municipalidades en el 2015 solo alcanzaron ejecutar el 75% del presupuesto asignado. A esto hay que agregar los problemas que se presentan en la ejecución tales como distorsiones, mal uso de los fondos,

malversación, concusión, colusión, uso indebido, entre otros factores. Esta situación, no permite optimizar el uso eficiente de los recursos públicos, por tanto es ineludible que el sistema de control interno este implementado cabalmente y funcionando coherentemente, toda vez que da consistencia a la gestión pública.

En la provincia de Huánuco existen 12 municipalidades distritales que al 2015 han manejado un presupuesto de 169 millones de soles, entre las municipalidades que han contado con mayor presupuesto se ubica la distrital de Huánuco que representa el 27%, seguido de la municipalidad del Valle con 18%, Amarilis con 15%, Chinchao participa con el 11% y en porcentajes pocos significativos se ubican las municipalidades de Churubamba con 6%, Yacus alcanzo el 5%, en tanto Margos, Quisqui y Pillcomarca solo alcanzaron el 4%, Cayran y Chaulan denotan el 2% y finalmente Yarumayo con el 1%. (MEF, 2015).

Como se aprecia las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco han recibido un importante presupuesto asignado, sin embargo se aprecia que solo han ejecutado el 75% del presupuesto y se percibe en muchos municipios obras paralizadas, expedientes mal elaborados, desorden administrativo, entre otros síntomas. Este problema, principalmente se debe a las deficiencias del sistema de control interno que no permite utilizar eficientemente los recursos públicos en los gobiernos locales, que es necesario corregir planteando alternativas que coadyuven a mejorar dichos procesos.

1.2 Formulación del Problema.

El presente trabajo de investigación se orientó a responder las interrogantes siguientes:

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera el control interno incide en la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?

1.2.2 Problemas específicos.

- ❖ ¿En qué medida las normas generales de control interno influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?
- ❖ ¿De qué manera la evaluación de riesgos incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?
- ❖ ¿En qué medida el control gerencial influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?

1.3 Trascendencia teórica, técnica y académica.

1.3.1 Teórica.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de los enfoques del sistema de control interno y el modelo COSO, encontrar explicaciones dialécticas de las dificultades de su implementación y su efecto en el uso eficiente de los recursos financieros.

1.3.2 Técnica.

Los resultados de la investigación permiten conocer la real situación de la implementación del nuevo sistema de control interno

en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, para que a partir de esa problemática se plantean alternativas viables para su implementación y mejorar sustancialmente la optimización de los recursos financieros.

1.3.3 Académica.

El presente trabajo de investigación es de trascendencia académica por cuanto para su ejecución se aplicarán los conocimientos captados a lo largo de mi formación profesional en la Maestría de Ciencias Contables. Asimismo, servirá también para obtener el grado académico de magister en Auditoría y Tributación.

1.4 Antecedentes de investigación.

Los antecedentes que se relacionan con el problema de investigación planteado, son escasos, sin embargo hemos encontrado los siguientes estudios que citaremos como antecedentes.

1.4.1 Aquipucho, Lucy (2015). Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, Periodo: 2010-2012.

Tesis desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú cuyo objetivo principal fue establecer si el Control Interno influye en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones en la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso.

Entre las conclusiones que arriba, resultó que el sistema de control interno no es óptimo respecto a los procesos de Adquisiciones y

Contrataciones durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del plan anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, la coherencia entre el plan anual y la disponibilidad presupuestal, influyeron negativamente incumpliendo el Plan Anual de la entidad y la deficiente ejecución del gasto que conllevaron a las modificaciones del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

De otra parte, el débil sistema de control interno con que cuenta la Municipalidad, influyo negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes, sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección.

1.4.2 Zarpan, Diana (2013). Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca -2012.

Tesis de tipo descriptivo para optar el Título de Contador Público, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, cuyo objetivo principal es evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca.

Como resultados se diagnosticó que no se aplicaban los controles internos establecidos en las Normas Técnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo corroboraron que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta

frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad 121 decide no actuar frente al riesgo al momento de no aplicar medidas de control para poder mitigar o disminuir el riesgo producido en la entidad.

También verificaron que la entidad cumplía con la normativa vigente entendiéndose esto como decreto legislativo N° 1017 - Ley De Contrataciones y Adquisiciones del Estado en cuanto a las adquisiciones de menor cuantía según lo establecido por la ley de no superar las tres unidades impositivas tributarias. Sin embargo corroboraron que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la Municipalidad necesitan de esta forma adquiriendo sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente.

1.4.3 Candelario, José (2012) Estándares de Control Interno Administrativo en la Ejecución de Obras Civiles de los Órganos de la Administración Pública Municipal.

Tesis de tipo descriptivo para optar el Grado de Magister en Ciencias Contables, en la Universidad de los Andes de Venezuela, cuyo objetivo principal fue establecer estándares de control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencias en Obras civiles realizadas por los órganos ejecutivos de la administración pública del Área Metropolitana del Estado de Mérida.

Los resultados indican que el Área Metropolitana del Estado de Mérida se encuentran bajo un ambiente operativo, el cual está retirado de la correlación de funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos, los cuales son mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende de la misión institucional. Esto se debe a que el contenido esencial de la actividad administrativa que le

corresponde a las máximas autoridades ejecutivas, están referidas a las actividades de gestión que desempeñan con la utilización de los recursos para la satisfacción de las necesidades y servicios públicos que tienden a su realización en el marco de actos administrativos emitidos no ajustados a las normas de carácter legal y técnico.

Debido a toda esta problemática se puede indicar que son cinco los componentes de control interno según el enfoque COSO los cuales son necesarios para la definición de estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras, ya que plantean un marco integrado de control (Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo). Mediante este esquema de controles incorporados se genera la responsabilidad, la calidad y la delegación de poderes, así mismo se evitan las pérdidas o mal uso del patrimonio público.

1.4.4 Gámez, Isabel (2010). El control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía.

Tesis doctoral desarrollada en la Universidad de Málaga, España cuyos objetivos fueron poner de manifiesto las nuevas tendencias que señalan el control interno de una organización pública debe ir más allá del propio control de legalidad, y mediante la implantación de modelos internacionales de control interno se asegure el uso correcto de los recursos por parte de los gestores públicos, garantizándose la viabilidad y el futuro de la organización.

Concluye que la mayoría de los centros disponen de los medios necesarios (plan de acogida, manual de funcionamiento del área de

aprovisionamiento, etc.) para que la dirección de las empresas públicas sanitarias así como los cargos intermedios del área de suministros demuestren y transmitan al resto de empleados, un mensaje de integridad, valores éticos y responsabilidad, a través de sus actuaciones y comportamientos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Investigar si el control interno incide en la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

1.5.2 Objetivos específicos.

- ❖ Determinar si las normas generales de control interno influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.
- ❖ Analizar si la evaluación de riesgos incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.
- ❖ Examinar si el control gerencial influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

CAPÍTULO II

REFERENCIA TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes Históricos.

Los Gobiernos Locales cuentan con recursos financieros que son transferidos por el Gobierno Central, asimismo pueden captar ingresos por impuestos creados a favor de las municipalidades y tasas. Estos recursos permiten su funcionamiento y atender las necesidades del vecindario en lo que respecta a seguridad ciudadana, los programas sociales, obras de infraestructura, entre otras actividades.

Sin embargo, en muchos casos los recursos financieros no son optimizados adecuadamente, es decir no encuentran su eficacia y eficiencia en su ejecución. En otros casos se desvían generando contingencias como obras paralizadas, infraestructura de baja calidad, entre otros problemas. Estos acontecimientos se agravan cuando el fenómeno de la corrupción se impregna dentro de las municipalidades, manifestándose en mal manejo de los fondos públicos, malversación, peculado, colusión, concusión y aprovechamiento indebido del cargo.

Para combatir estos problemas, tal como afirma José Ricardo De Prada Solaesa (2014), Magistrado de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional de España, es necesario un marco legal sólido y cerrado que

impida la corrupción, con leyes que tengan claros principios, tales como la transparencia, el control, la rendición de cuentas, que no dejen margen alguno a la opacidad, el descontrol o la impunidad. Agrega que no solo bastan leyes que obliguen a actuar de determinada manera, también normas de control y de responsabilidad, como también la creación de instituciones o fortalecer las existentes.

De esto podemos resaltar la importancia que tiene el control interno en la búsqueda de la eficiencia y eficacia del gasto en las municipalidades, de tal manera que se evite la pérdida, deterioro, despilfarro, uso indebido y actos ilegales en el uso de los recursos públicos. También promueve la transparencia, la rendición de cuentas y los valores institucionales.

La intención de implementar el control interno en nuestro país, radica desde el año 1992, dirigido por la Contraloría General de la Republica, en el cual emite las primeras directrices, como producto de las propuestas de INTOSAI¹. Pero es en Julio de 1998 que la Contraloría General de la Republica emitió las Normas Técnicas de Control Interno, aprobadas con Resolución N° 072-98-CG. Posteriormente, se complementan las normas con Resolución 123-2000-CG del 23 de junio de 2000 y R.C. N° 155-2005-CG del 30 de marzo de 2005.

Los nuevos enfoques sobre el Control Interno a nivel mundial, genera un efecto de cambios en nuestra normatividad, es así que en Abril de 2006 la Contraloría consideró de trascendental importancia la emisión de una ley de control interno que regulara específicamente el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en las entidades del Estado con la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado. En octubre del mismo año con Resolución N° 320-2006-CG se aprueba las nuevas

¹ Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, fundada en el año 1953 y que reúne entre sus miembros a más de 170 Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas a la Contraloría General de la Republica (CGR) del Perú.

Normas de Control Interno y el 30 de octubre de 2008 con Resolución N° 458-2008-CG se publica la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno.

Como se describió las normas de control interno se encuentran vigentes desde el año 2008, sin embargo pocas entidades lo han implementado, entre ellas las municipalidades, razón por el cual los problemas de la baja optimización de los recursos financieros persisten. Por ello es necesario, investigar la razón de su no implementación o su ineficiente funcionamiento, a fin de plantear alternativas que coadyuven a mejorar la eficiencia y eficacia del gasto.

2.2 Aspectos Conceptuales o Doctrinarios.

2.2.1 El Sistema de Control Interno.

A. Base legal.

En nuestro país el sistema de control interno se basa en un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado. Las normas que rigen el sistema están fundamentadas en leyes y documentos internacionales siguientes:

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Manual de Auditoría Gubernamental, aprobado mediante R.C. N° 152-98-CG.

- Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, 1990.
- Guía para las normas de control interno del sector público, INTOSAI, 1994.

B. Aspectos conceptuales.

El control interno se define como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos (Ley 28716, 2006). En otras palabras, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Resolución N° 320-2006-CG, 2006).

Otra definición planteada por Catácora (1996), indica que el control interno “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros.” (pág. 6).

En esta misma línea Soriano Genaro (2010) menciona que El control interno ha sido definido desde cinco puntos de vista, algunos lo definen como la seguridad de la inversión, otros lo relacionan con la corrección de la información. En otros casos lo asocian a la observancia al orden establecido, y por último hay quienes lo definen como la evaluación de las acciones para corregir desviaciones y/o mejorar la administración.

Pedro Pérez (2007) indica que es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal

de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficiencia y eficacia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y norma.”

C. Objetivos del control interno.

La responsabilidad de implantar el nuevo enfoque del sistema de control interno en las municipalidades es la gerencia municipal y todos los funcionarios que conformar el aparato estatal, con la finalidad de alcanzar los objetivos siguientes:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales

- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado. (Resolución N° 320-2006-CG, 2006).

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

D. Componentes del sistema de control interno en el enfoque COSO.

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

1. **El ambiente de control**, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
2. **La evaluación de riesgos**, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar

adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

3. **Las actividades de control gerencial**, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
4. **Los sistemas de información y comunicación**, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
5. **Las actividades de prevención y monitoreo**, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno. Asimismo, el seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC. Finalmente, los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar

cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

E. Responsabilidad de la implementación del sistema de control Interno.

El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.

En efecto, el Artículo 6º de la Ley 28716 establece como obligaciones del titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno lo siguiente:

- a. Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b. Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.

- c. Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización.
- d. Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspectos, a:
 - i. La competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.
 - ii. La protección y conservación de los bienes y recursos institucionales.
 - iii. La ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.
 - iv. El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.
 - v. Los sistemas de procesamiento, uso y control de la información, documentación y comunicaciones institucionales.
- e. Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- f. Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.

- g. Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

F. Responsabilidad administrativa, civil y penal en el contexto del control interno.

Esto implica, que la inobservancia de la Ley de Control Interno, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso. Para tal efecto, el Órgano de Control Institucional (OCI) tiene la potestad de:

- a. Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuzgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- b. Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.
- c. Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

2.2.2 La Gestión Estratégica en los Gobiernos Locales.

A. Análisis conceptual.

La gestión estratégica en los gobiernos locales es muy importante, toda vez que permite planificar el desarrollo de su jurisdicción y medir los resultados de la intervención municipal. En ese sentido, David Fred (2003) nos indica que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Para Silvia Hernández (2011) es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia. Agrega que la gestión estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Por tanto, los elementos de la gerencia estratégica son la planificación, la organización, la dirección y el control, que desarrollaremos en los ítems siguientes de la presente tesis.

B. La planificación estratégica.

El término planificar fue originalmente acuñado durante los años treinta por Henry Fayol, uno de los clásicos de la administración científica, cuando intentó traducir el vocablo francés *prévoir* que significa prever. En este orden de ideas, Rossana García (2004) indica que “la planificación es un proceso intelectual capaz de suministrar una concepción anticipada de lo que se pretende realizar; es decidir por adelantado”. (pág. 15)

De otra parte, Nacke y Cellucci (2013) manifiestan que la planificación puede funcionar como puente, es decir como enlace entre lo que el municipio quiere ser, lo que debería ser y las herramientas que tiene para lograrlo. Asimismo, agrega que en primer lugar, la planificación no es una solución mágica que trae consigo todas las respuestas, muy por el contrario, es un proceso de construcción que involucra diversos actores y factores de la realidad local. En segundo lugar, el verdadero valor de la planificación está en que permite vencer la mirada centrada en lo económico, al vincular a los distintos actores de la sociedad y crear nuevos procedimientos que conforman una institución más flexible y menos formalista.

Así, como lo señala el PENUD (2009), la planificación permite que los gobiernos locales logren consenso y compromiso entre las partes involucradas en las políticas públicas locales, y mejorar la comunicación sobre la problemática abordada entre las partes involucradas. Además, la planificación permite motivar acciones y movilizar recursos, establecer las alianzas necesarias para lograr los resultados, asignar responsabilidades y determinar indicadores de desempeño para el seguimiento y la evaluación.

Bajo este contexto, con Planificación Estratégica para la gestión local buscamos que los municipios cuenten con las herramientas metodológicas necesarias para mejorar y fortalecer su capacidad de gestión. Mejorando esta capacidad se tendrían gobiernos locales más eficiente, eficaz, participativo y con mayores niveles de democracia, haciendo de esta manera, un gran aporte al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía. (Matías, 2001).

Una forma de gestionar estratégicamente en los municipios, es que estos deben contar con un Plan de Desarrollo Concertado, por cuanto se caracteriza por ser una herramienta de planificación elaborada participativamente y constituye una guía para la acción en el largo plazo. (Acuña & Planas, 2005). Asimismo,

Entre los documentos de gestión con cuenta los municipios, están el Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional.

Consecuentemente, tal como indica Nacke y Cellucci (2013) la planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes con el que cuentan los gobiernos locales para mejorar su capacidad de gestión, porque incide en su capacidad de adaptación al cambio y al contexto, y amplía su capacidad de respuesta frente a las nuevas y más complejas demandas ciudadanas.

C. Organización.

Otro de los componentes claves que forman parte estratégica del enfoque gerencial de la gestión municipal es la organización. En efecto, este como proceso que sigue a la

planificación tiene como propósito, distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y asimismo designar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.

Al respecto Robert Quinn (1995) y otros nos dicen que la organización es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir 'donde desea ir' y cuál es la mejor forma de llegar ahí, la organización le ofrece las herramientas para realmente llegar allí.

La organización como todo proceso orientado a facilitar la realización de metas mediante distribución de recursos, tanto humanos, como logísticos, también se guía por principios rectores. Según Kast y Rosenzweig (1988), los principios que orientan a toda organización son la especialización organizacional y la división del trabajo, el de jerarquía, el de autoridad, responsabilidad y obligación, el de mano de obra, de control, el de Línea y Staff.

A continuación indicaremos los componentes organizacionales que se articulan e interactúan para facilitar el logro de las metas y objetivos de la gestión municipal:

- a. **Los organigramas:** Son representaciones gráficas de los elementos que componen la estructura de la organización. Pueden ser: estructural, funcional y nominal.
 - **Organigrama estructural.** Representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.

- **Organigrama funcional.** Es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos.
 - **Organigrama nominal.** Es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural.
 - **Organigrama mixto.** Es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.
- b. **El manual de organización y funciones:** Es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución.
- c. **El manual de procedimientos administrativos:** Es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal.
- d. **El reglamento interno:** Es un instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, etc. Señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en la institución.

D. Dirección.

La dirección dentro del enfoque gerencial supone la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución.

Es necesario distinguir nítidamente la autoridad del director, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente. En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas. Como señala Thompson (1995) Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección.

2.2.3 Los recursos financieros en los gobiernos locales.

A. Aspectos generales.

Los recursos financieros que utilizan y captan los gobiernos locales se sustentan en el marco presupuestario de nuestro país. El presupuesto público por tanto se presenta como un instrumento de gestión en los municipios que ligado a un buen sistema de control interno se alcanzará la eficiencia del gasto.

Para Mayra Vásquez (2007) “el presupuesto público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el cumplimiento de sus funciones. Es el

mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos” (pág. 9).

En tanto, el MEF indica que es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. (MEF, 2015).

La Ley 28112 – Ley Marco de la administración financiera del sector público, establece en su artículo 11º al 21º como sistema de presupuesto a los siguientes aspectos que pasaremos a desarrollar:

B. Sistema nacional de presupuesto.

El Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

❖ Estructura del sistema.

El Sistema Nacional de Presupuesto está integrado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se

conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran fondos públicos, las mismas que son las responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector.

❖ **Principios presupuestarios.**

Los principios del presupuesto se rigen por la Ley 28411 – Ley del sistema nacional de presupuesto; el Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente. (Ley 28411, 2004). A continuación desarrollamos cada uno de los principios:

➤ **Equilibrio presupuestario.**

El Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

➤ **Equilibrio macrofiscal.**

La preparación, aprobación y ejecución de los presupuestos de las Entidades preservan la estabilidad conforme al marco de equilibrio macrofiscal, de acuerdo

con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958 y la Ley de Descentralización Fiscal - Decreto Legislativo N° 955.

➤ **Especialidad cuantitativa.**

Toda disposición o acto que implique la realización de gastos públicos debe cuantificar su efecto sobre el Presupuesto, de modo que se sujete en forma estricta al crédito presupuestario autorizado a la Entidad. Equilibrio macrofiscal.

➤ **Especialidad cualitativa.**

Los créditos presupuestarios aprobados para las Entidades se destinan, exclusivamente, a la finalidad para la que hayan sido autorizados en los Presupuestos del Sector Público, así como en sus modificaciones realizadas conforme a la Ley General.

➤ **Universalidad y unidad.** Todos los ingresos y gastos del Sector Público, así como todos los Presupuestos de las Entidades que lo comprenden, se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público.

➤ **De no afectación predeterminada.**

Los fondos públicos de cada una de las Entidades se destinan a financiar el conjunto de gastos públicos previstos en los Presupuestos del Sector Público.

➤ **Integridad.**

Los ingresos y los gastos se registran en los Presupuestos por su importe íntegro, salvo por las

devoluciones de ingresos que se declaren indebidos por la autoridad competente.

➤ **Información y especificidad.**

El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.

➤ **Anualidad.**

El Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. Durante dicho período se afectan los ingresos percibidos dentro del año fiscal, cualquiera sea la fecha en los que se hayan generado, así como los gastos devengados que se hayan producido con cargo a los respectivos créditos presupuestarios durante el año fiscal.

➤ **Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos.**

Las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica-financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macrofiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

➤ **Centralización normativa y descentralización operativa.**

El Sistema Nacional del Presupuesto se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo, correspondiendo a las Entidades el desarrollo del proceso presupuestario.

➤ **Transparencia presupuestal.**

El proceso de asignación y ejecución de los fondos públicos sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal, brindando o difundiendo la información pertinente, conforme la normatividad vigente.

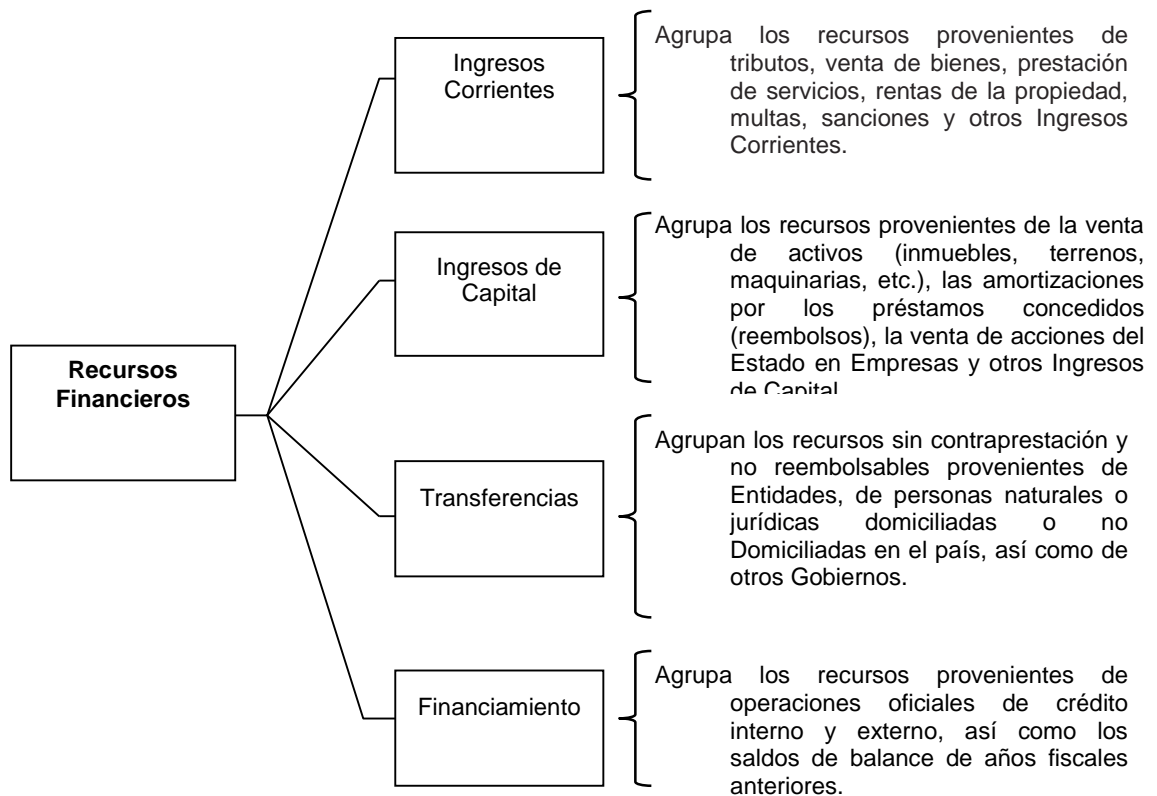
➤ **Exclusividad presupuestal.**

La ley de Presupuesto del Sector Público contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal.

❖ **Contenido del presupuesto público.**

El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. En resumen el Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

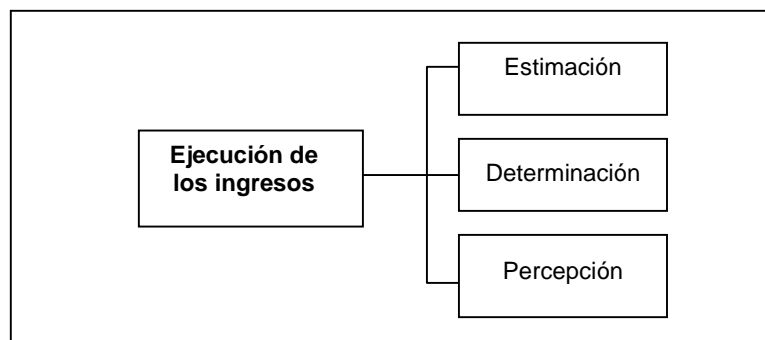
FIGURA 1
CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS



La Ejecución del Ingreso comprende, asimismo, las etapas de la estimación, determinación y percepción:

- **La estimación** consiste en el cálculo o proyección de los niveles de ingresos que por todo concepto se espera alcanzar.
- **La determinación** es la identificación del concepto, oportunidad y otros elementos relativos a la realización del ingreso.
- **La percepción** es la recaudación, captación u obtención de los fondos públicos.

FIGURA 2
FASE DEL CICLO DE EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS



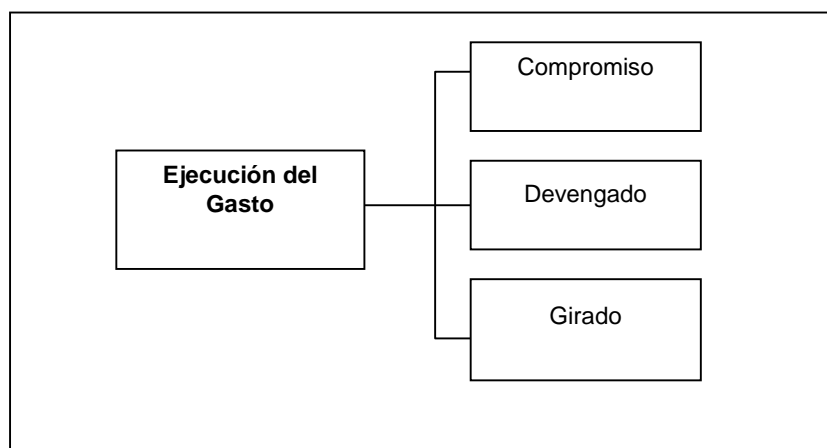
La Ejecución del Gasto comprende las etapas del compromiso, devengado, girado y pago.

El compromiso es la afectación preventiva del presupuesto de la entidad por actos o disposiciones administrativas.

El devengado es la ejecución definitiva de la asignación presupuestaria por el reconocimiento de una obligación de pago.

El Girado (Pago) es la extinción de la obligación mediante la cancelación de la misma.

FIGURA 3
EJECUCIÓN DEL GASTOS



❖ Fases del presupuesto.

- 1. Programación:** En esta fase los gobiernos locales revisan sus planes estratégicos con el objetivo de alinear las acciones del presupuesto con los objetivos estratégicos institucionales, e incorporan los acuerdos del proceso de presupuesto participativo y las nuevas acciones que prevén ejecutar. Asimismo, establecen los montos requeridos para financiar dichas acciones priorizadas, haciendo el análisis de restricción presupuestal y la identificación de productos y resultados a ser alcanzados.
- 2. Formulación:** En esta fase se establecen las categorías formales de la estructura funcional programática que serán utilizadas por el gobierno local, señalándose incluso el máximo nivel de desagregación de las categorías del gasto. Es decir, desde la Función hasta el Componente, pasando por los Programas, Subprogramas y Actividades y/o Proyectos. Dado que en esta fase se cuenta con la información completa sobre disponibilidad de recursos, se realiza la asignación financiera al mayor nivel de detalle.
- 3. Aprobación:** Comprende la formalización del presupuesto por parte de la autoridad competente, de acuerdo a lo establecido por las normas. En el caso de los gobiernos locales, la aprobación la realiza el Concejo Municipal.
- 4. Ejecución:** La ejecución presupuestaria es realizada por las entidades a las cuales se les ha asignado el presupuesto. En esta fase se ejecutan los ingresos y los egresos, los cuales deben guardar relación con lo previsto en el presupuesto.

5. Evaluación: Consiste en la revisión del nivel de cumplimiento de las acciones previstas y los resultados trazados, así como de la ejecución de los ingresos y egresos. La evaluación sirve para realizar los ajustes necesarios en la fase de programación del siguiente año fiscal.

Es importante mencionar que las fases del proceso presupuestario se inician el año anterior con la programación del presupuesto, se desarrollan el año en curso a través de la ejecución del presupuesto, extendiéndose hasta el año siguiente en el que se realiza la evaluación del presupuesto. Así, el proceso presupuestario se desarrolla a lo largo de tres años distintos, desde la programación hasta la evaluación anual. Ello implica que cuando iniciamos la ejecución de un año, a la vez tenemos que evaluar el año anterior y programar el siguiente. (Vásquez, 2007).

C. Recursos financieros.

Los recursos financieros según Jorge Bastardo (2004) están referidos a aquellos que obtiene el Estado y que luego son destinados, bien sean a entes de gobierno, institutos autónomos y empresas públicas para que financien su presupuesto. Se dice que son públicos porque provienen del Estado y su uso o destino deben estar orientados a satisfacer necesidades colectivas y el bien común de allí su importancia. (p.16).

En este orden de ideas los recursos financieros son de carácter público y se entiende como recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento. (MEF, 2015). Este último, se entiende como la clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a

cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal.

Entre los principales recursos financieros que reciben las municipalidades son:

❖ **Recursos ordinarios:**

Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación. Asimismo, comprende los fondos por la monetización de productos.

En otras palabras estos recursos son transferidos por el gobierno central a las municipalidades tales como víctimas del terrorismo, PROVIAS, comedores, programa del vaso de leche, nutrición, prevención de riesgos de desastres, entre otros rubros.

❖ **Recursos por operaciones oficiales de crédito.**

Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con Instituciones, Organismos Internacionales y Gobiernos Extranjeros, así como las asignaciones de Líneas de Crédito. Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales.

❖ **Recursos determinados.**

Son los recursos financieros que provienen del FONCOMUN, Impuestos municipales y del canon y

sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones. Entre los impuestos municipales, tenemos al Impuesto Predial, Impuesto de Alcabala, Impuesto al Patrimonio Vehicular, Impuesto a las Apuestas, Impuestos a los Juegos, Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos, Impuestos a los Juegos de Casino e Impuestos a los Juegos de Máquinas Tragamonedas.

2.3 Definiciones Operacionales

- **Control:** Consiste en evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la entidad, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo. El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso. (Quinn R. , 1995).
- **Control gerencial:** Es el Proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de objetivos y metas. (Crisologo, 2013).
- **Eficiencia:** La capacidad de describir a una persona eficaz de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Wikipedia, 2015).
- **Eficacia:** Es lograr las metas y objetivos organizacionales propuestas. (Crisologo, 2013).
- **Gobiernos Locales:** Lo constituyen las municipalidades provinciales, distritos y delegadas conforme a la ley. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Ley Organica de Municipalidades).
- **Recursos públicos:** Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos

anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento. (MEF, 2015).

- **Sistema de control interno:** Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizada e instituida en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. (Resolución N° 320-2006-CG, 2006).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Métodos, tipo y nivel de investigación.

3.1.1 Métodos de investigación.

- A. **Histórico.** Este método permitió conocer los cambios que han experimentado el sistema de control interno en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.
- B. **Dialéctico:** Este método sirvió para describir y explicar a través de la unidad y la lucha de contrarios el problema de la optimización de los recursos financieros como efecto de la deficiencia del sistema de control interno en las municipalidades de la provincia de Huánuco.
- C. **Inductivo - deductivo:** Este método permitió generalizar los resultados de la muestra de estudio a todos los gobiernos locales, toda vez que presentan las mismas dificultades en lo que respecta a la eficiencia del sistema de control interno.
- D. **Matematización:** Permitted organizar los datos y procesarlos, a fin de explicar los hallazgos en tablas de doble entrada y gráficos estadísticos.

3.1.2 Tipo de investigación.

De acuerdo a los objetivos planteados, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada, en razón que para su desarrollo se utilizaron teorías, enfoques y verdades ya conocidos sobre el sistema de control interno y la optimización de los recursos financieros en los gobiernos locales.

3.1.3 Nivel de investigación.

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, por cuanto se orienta a analizar el sistema de control interno en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco. Además por su dimensión temporal y el manejo de los datos a captar es de tipo Transversal.

3.2 Sistema de hipótesis y variables.

3.2.1 Hipótesis general.

En base al marco teórico planteamos la siguiente hipótesis de trabajo. “El control Interno debidamente organizado incide en la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco”

3.2.1 Hipótesis específicos.

- ❖ Las normas generales de control interno si influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

- ❖ Si se evalúan los riesgos adecuadamente, entonces se tendrán políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.
- ❖ Un adecuado control gerencial asegurará la ejecución del presupuesto.

3.2.2 Operacionalización de las variables.

VARIABLES Y DIMENSIONES	
Variable Independiente: Control Interno	
Dimensiones	Indicadores
<i>Normas generales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de la gerencia municipal - Valores éticos de los función pública - Administración de las competencias. - Organización.
<i>Evaluación de riesgos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de riesgos - Identificación y valoración.
<i>Control gerencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Segregación de funciones - Verificaciones y conciliaciones. - Rendición de cuentas
Variable Dependiente: Optimización de los recursos financieros	
<i>Gestión estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de objetivos y metas institucionales. - Planeamiento.
<i>Políticas y directrices</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención - Monitoreo - Prácticas indebidas
<i>Ejecución del presupuesto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia. - Eficacia. - Economía.

3.3 Técnicas e Instrumentos.

Para el proceso de recolección de los datos se utilizaron de acuerdo a la naturaleza del problema planteado las siguientes técnicas e instrumentos:

- ❖ **Cuestionario de encuesta:** Se elaborará un cuestionario de encuesta dirigido a los Funcionarios Municipales, a fin de conocer sobre el sistema de control interno.
- ❖ **Cedula de entrevista:** Se elaborará cédulas de entrevistas a informantes claves y expertos en materia de control interno.
- ❖ **Sistematización bibliográfica y hemerográfica:** Servirá para efectuar la investigación bibliográfica, determinar los conceptos y enfoques teóricos.

3.4 Cobertura de la Investigación.

3.4.1 Población.

La población de estudio estuvo conformada por los funcionarios que tienen la responsabilidad de implementar el control interno, tales como el gerente municipal, gerencia de administración, sub gerencia de contabilidad, gerencia de planificación, sub gerencia de logística, entre otros funcionarios. En la tabla siguiente se tiene la cantidad de los funcionarios por municipalidad.

Tabla 1: Población de Estudio

PROVINCIA	DISTRITOS	FUNCIONARIOS
Huánuco	Huánuco	10
	Amarilis	6
	Chinchao	4
	Churubamba	2
	Margos	2
	Quisqui	2
	San Francisco de Cayran	2
	San Pedro de Chaulan	2
	Santa María del Valle	4
	Yarumayo	2
	Pillco Marca	6
	Yacus	2
	TOTAL FUNCIONARIOS	44

3.4.2 Muestra.

Como la población es menor a 44 funcionarios, entonces no fue necesario determinar muestra alguna. Por lo tanto, se investigó al 100% de la población identificada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo se presentan organizados en dos categorías. El primero, está referido a las características generales del sistema de control interno y el segundo, precisa la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

En ese sentido, presentamos a continuación las tablas y gráficos estadísticos producto de la investigación efectuada.

4.2 Evaluación del Control Interno.

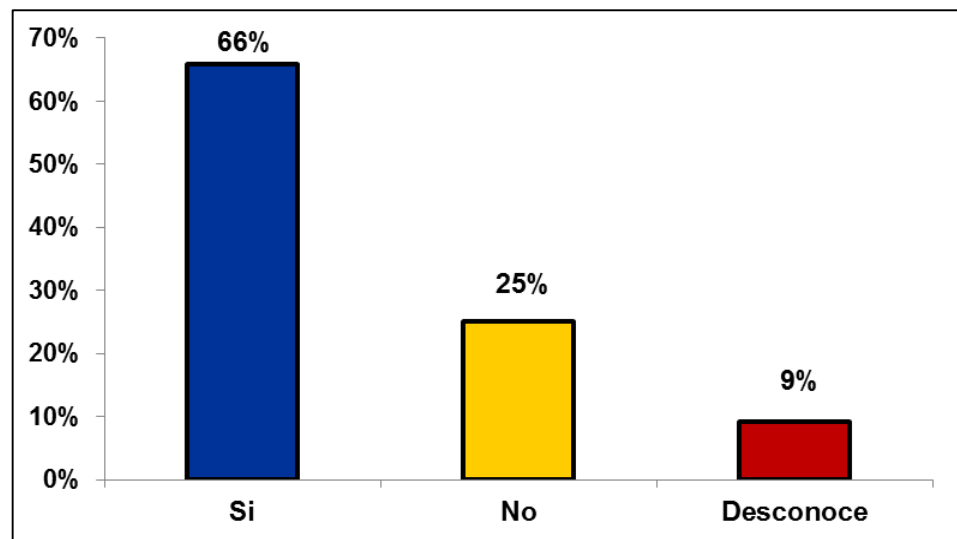
➤ Ambiente de control.

Tabla 2: Ambiente de control y metas

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	29	66%
No	11	25%
Desconoce	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

**Grafico 1: Ambiente de control y determinación de metas
(En porcentajes)**



Interpretación:

A la pregunta: ¿En su opinión el ambiente de control interno ayuda en la determinación de metas y objetivos en la municipalidad? Se obtuvo que el 66% de los funcionarios encuestados consideran que si, frente al 25% y 9% que opinan que no y otros desconocen el tema respectivamente. Existe una opinión favorable de los funcionarios sobre la importancia del ambiente de control en las organizaciones, toda vez que si es adecuada entonces contribuirá a la determinación de las metas y objetivos. Sin embargo, cerca del 25% consideran desde el punto de vista de su aplicación que en sus respectivas municipalidades no estaría ayudando a la consecución de las metas, por las deficiencias en este componente.

En efecto, el componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de

control interno. Además, según la normatividad vigente Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, precisa que estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de objetivos institucionales.

Uno de los subcomponentes del ambiente de control es la gerencia estratégica. Es importante que la formulación de las actividades estén correlacionadas con los planes estratégicos y los objetivos, para su administración y control efectivo. Sin embargo, la mayoría de las municipalidades observadas no efectúan esta correlación. Elaboran sus planes estratégicos para cumplir con la normatividad, pero al momento de la ejecución no se toman en cuenta los objetivos estratégicos. En ese sentido, en estas condiciones el control interno solo se limita a la verificación de cumplimiento de aspectos formales, perdiendo su verdadera funcionalidad.

➤ **Evaluación de riesgos.**

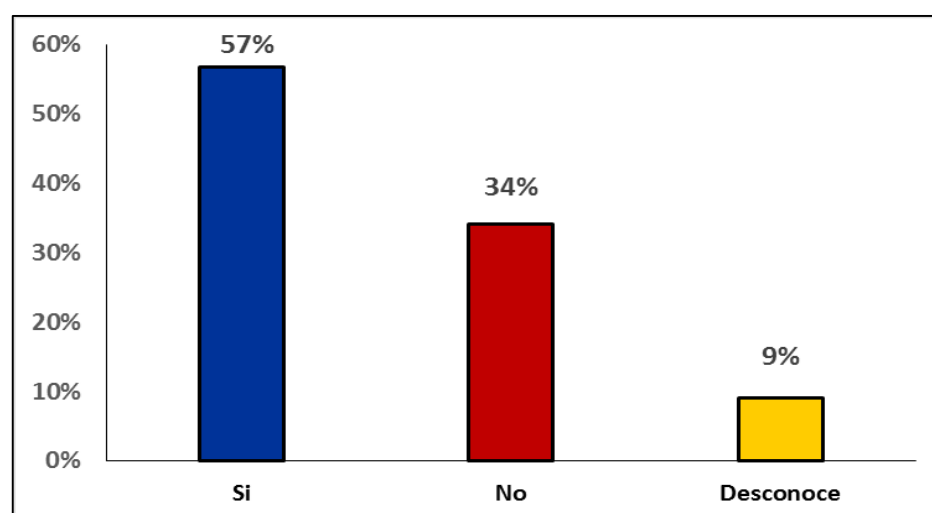
Tabla 3: La Evaluación de riesgos

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	25	57%
No	15	34%
Desconoce	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

Gráfico 2: Evaluación de riesgos en las municipalidades

(En porcentaje)



Interpretación:

A la pregunta: ¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar oportunamente los errores en cada área de la municipalidad? La mayoría indicaron que si (57%), mientras que el 34% manifestaron su inconformidad, es decir que la municipalidad no evalúa los riesgos que permita identificar oportunamente errores en cada área. Un preocupante 9% de los funcionarios desconocen el tema. Al respecto, por normatividad las municipalidades deben implementar la administración de riesgos, el titular debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad.

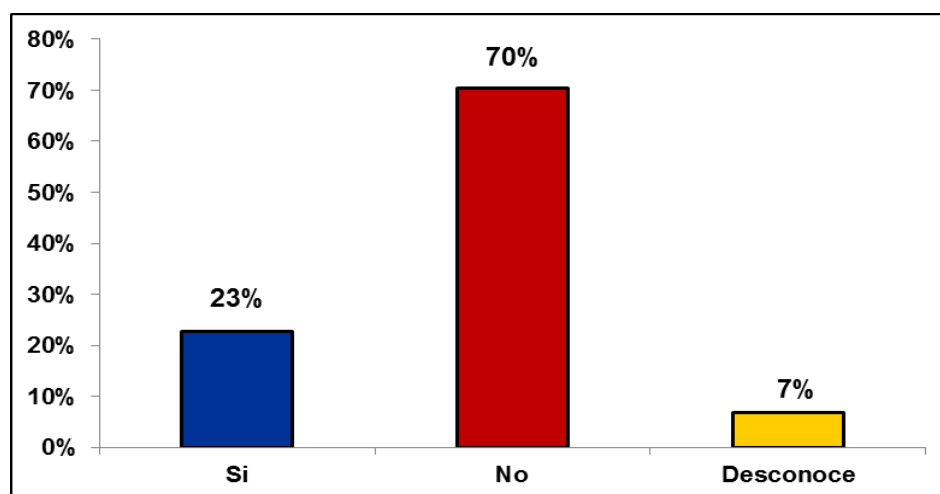
➤ **Normas de control interno.**

Tabla 4: Manuales y normas de procedimientos

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	10	23%
No	31	70%
Desconoce	3	7%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

**Gráfico 3: Manuales y normas de procedimientos de control
(En porcentajes)**



Interpretación:

A la pregunta: ¿Las áreas de la municipalidad cuenta con manuales o normas de procedimientos? El 70% indicaron que la municipalidad no cuenta con normas y procedimientos por áreas. En tanto el 23% manifestaron afirmativamente. Un 7% desconocen en su totalidad el tema. Esta situación, denota que la mayoría de municipalidades no dan prioridad a la elaboración de normas, manuales y procedimientos de control interno por cada área operativa. Estas normas internas deben tomar como referencias las normas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República. Estas sirven como marco contextual en materia de control interno para la emisión de la respectiva normatividad municipal, asimismo para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de las mismas. Al no existir estas normas internas el riesgo de fraude y error se potencia.

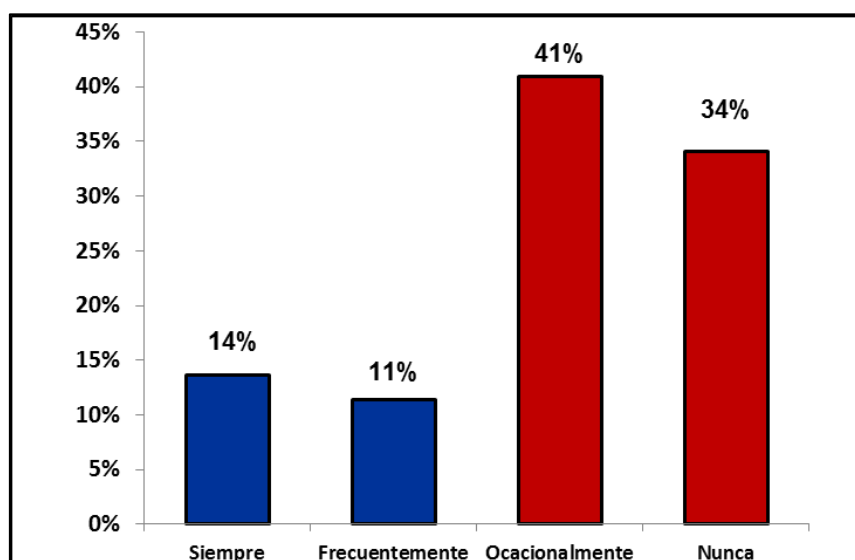
➤ **Publicación de normas.**

Tabla 5: Difusión de normas

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Siempre	6	14%
Frecuentemente	5	11%
Ocasionalmente	18	41%
Nunca	15	34%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

**Gráfico 4: Difusión de normas de control interno
(En porcentajes)**



Interpretación:

A la pregunta: ¿Con qué frecuencia la gerencia municipal o quien haga sus veces difunde o publica normas de control interno para conocimiento del personal o jefaturas? El 41% indicaron ocasionalmente y el 34% manifestaron que no existe la difusión de las normas por parte de la gerencia municipal. Tal situación denota un inadecuado ambiente de control en las municipalidades, toda vez que la gerencia municipal tiene la responsabilidad de la difusión de la información necesaria de las normas de control, a toda la parte operativa, de tal manera que se promueva una cultura de transparencia de las operaciones.

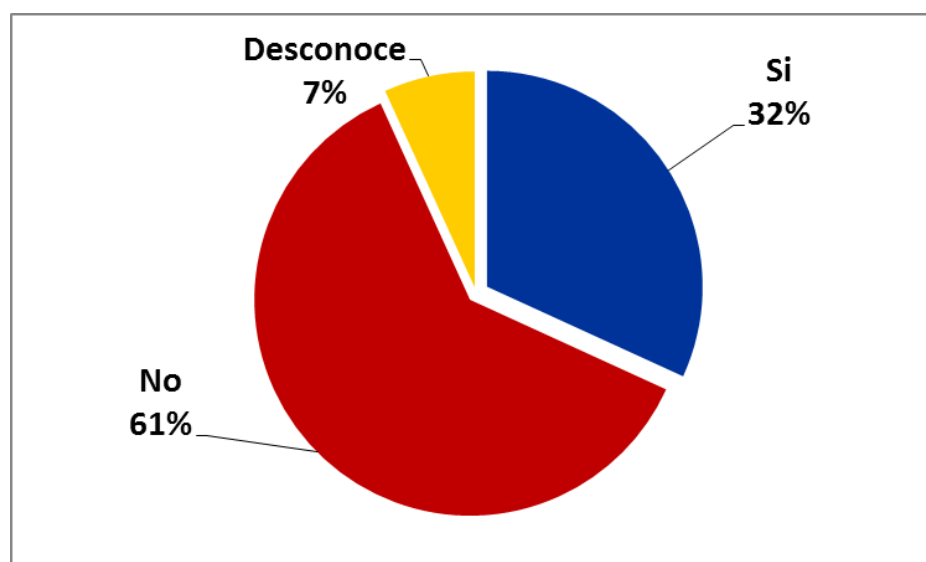
➤ **Implementación del sistema de control interno.**

Tabla 6: Implementación del sistema de control interno

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	14	32%
No	27	61%
Desconoce	3	7%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

**Grafico 5: Situación de la implementación del sistema de control interno
(En porcentajes)**

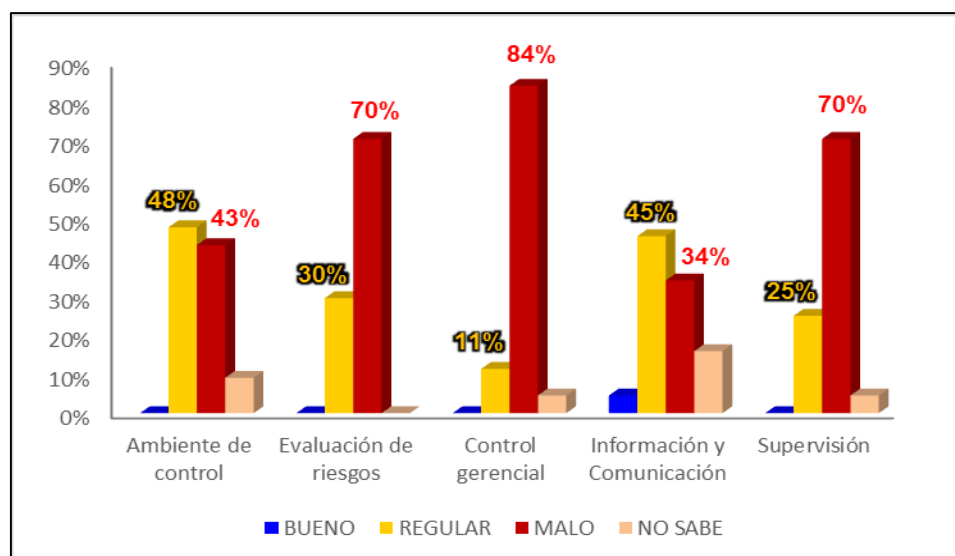


Interpretación:

A la pregunta: ¿La municipalidad tiene implementado el sistema de control interno de acuerdo a la Ley 28716? El 61% reconocen no tener implementado el sistema de control interno (SCI). Mientras que un 32% indicaron si contar con dicho sistema, entre los que están las Municipalidades de Huánuco, Amarilisis y Santa María del Valle. La obligación de implementar el SCI se dio mediante la Ley 28716 en el 2006, sin embargo son pocas las municipalidades de la provincia de Huánuco que las haya implementado, sobre todo las de ámbito distrital. Es más, estos municipios no cuentan con órgano de control institucional.

➤ **Componentes del control interno.**

**Gráfico 6: Evaluación de los componentes del control interno
(En porcentajes)**



Interpretación:

A la pregunta: ¿Cómo calificaría los siguientes componentes del control interno de la municipalidad? La opinión de los funcionarios denotan que el ambiente de control es malo (43%), asimismo, la evaluación de riesgos y la supervisión muestran la misma denominación valorativa (70%). La mayoría opinan también que el componente control gerencial es mal (80%) y un 34% consideran lo mismo para el componente información y comunicación.

Estos hallazgos, corroboran nuestras primeras conclusiones de carácter parcial, es decir que las municipalidades en general no han implementado el sistema de control interno de acuerdo a la Ley 28716. Por tal razón, los cinco componentes reflejan un nivel valorativo “malo”, sobre todo el componente denominado control gerencial que está compuesto por los procedimientos de autorización y aprobación, segregación de funciones, controles sobre el acceso a los recursos o archivos, evaluación del desempeño, la rendición de cuentas, revisión de procesos, actividades y tareas y controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

4.3 Optimización de los recursos.

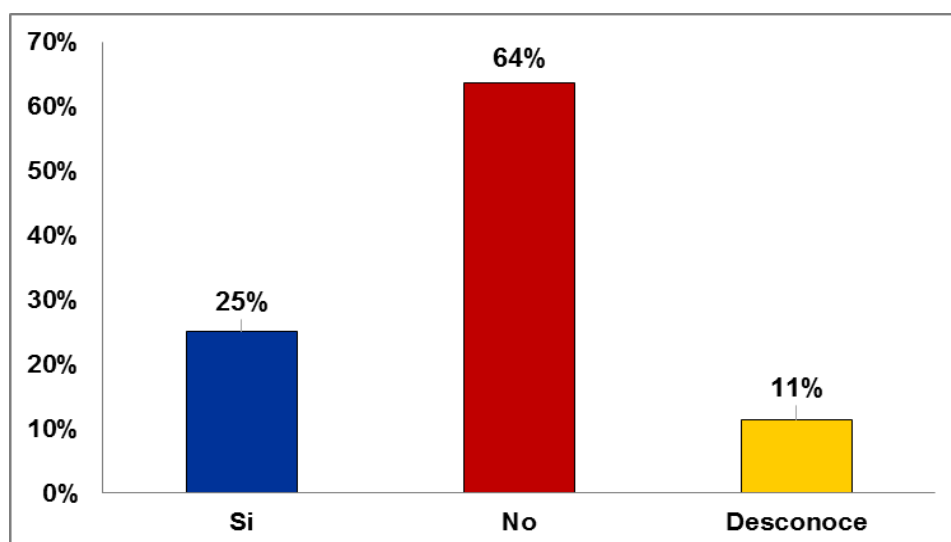
➤ Políticas y directivas.

Tabla 7: Políticas y directivas de prevención

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	11	25%
No	28	64%
Desconoce	5	11%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

**Gráfico 7: Políticas y directivas de prevención
(En porcentajes)**



Interpretación:

A la pregunta: ¿Cuenta la municipalidad con políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas? El 64% de los funcionarios opinaron que la entidad (municipalidad) no cuenta con políticas y directivas de prevención y monitoreo contra las prácticas indebidas, sobre todo las municipalidades distritales. Esto se explica por cuanto en tales municipalidades carecen del sistema de control interno y de órganos de control institucional (OCI), aumentando el riesgo de fraude, error que va en contra de la optimización de los recursos financieros.

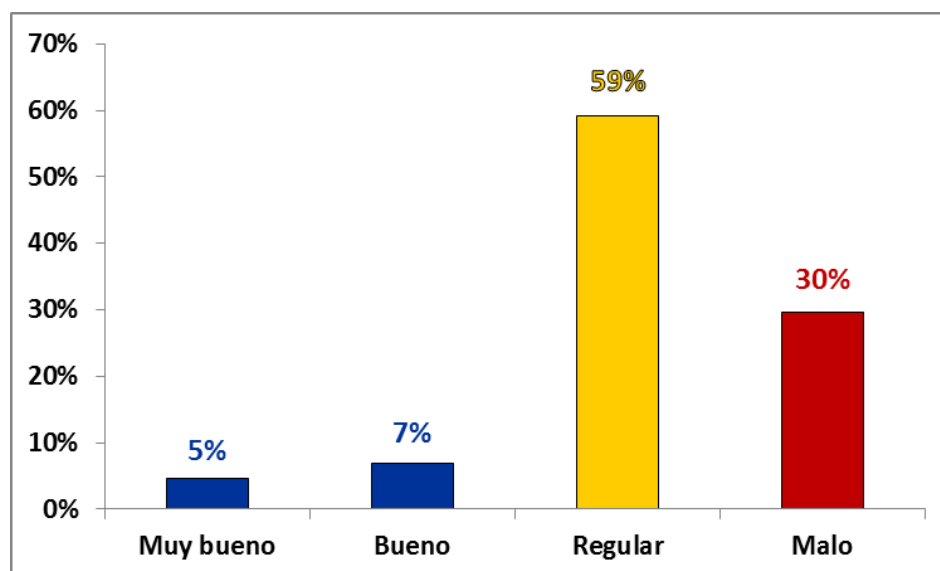
➤ **Metas y objetivos.**

Tabla 8: Cumplimiento de metas y objetivos

TIPO	CANTIDAD	%
Muy bueno	2	5%
Bueno	3	7%
Regular	26	59%
Malo	13	30%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

**Gráfico 8: Valoración de cumplimiento de metas y objetivos
(En porcentajes)**



Interpretación:

A la pregunta: ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad correspondiente a los dos últimos periodos presupuestales? Los resultados indican en un 59% como de carácter regular el nivel de cumplimiento y 30% denotaron como malo. Estos datos, confirman que en tanto se presenta las deficiencias en el sistema de control interno, entonces las metas y objetivos no se llegan a cumplir al 100%, en otros casos con deficiencias.

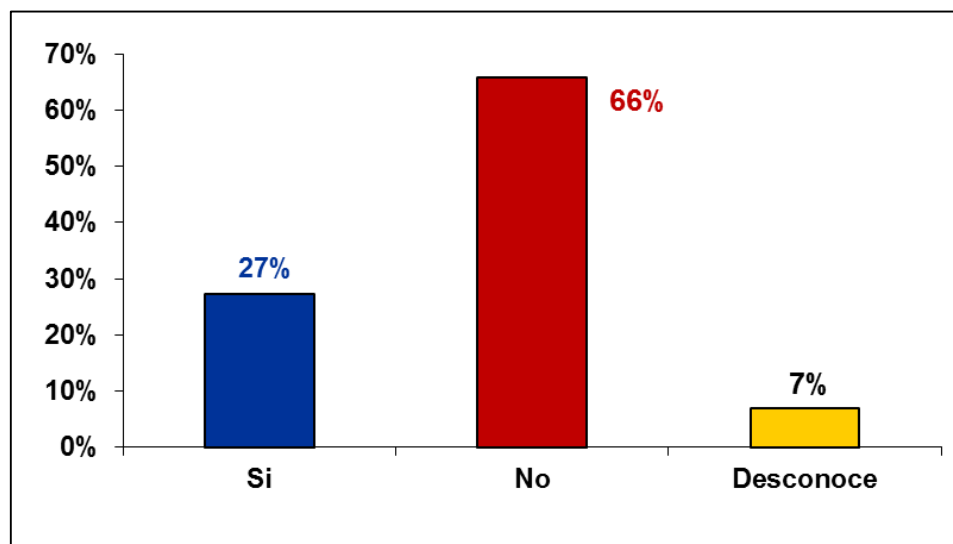
➤ **Eficiencia, eficacia y economía.**

Tabla 9: Eficiencia, eficacia y economía en el uso y destino de los recursos

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	12	27%
No	29	66%
Desconoce	3	7%
Total	44	100%

Fuente: Encuesta tomada del 18 al 25 de marzo de 2016

Gráfico 9: Eficiencia, eficacia y economía en el uso y destino de los recursos (En porcentajes)



Interpretación:

A la pregunta: ¿Aprecia usted que los tipos de Control Interno se llevan a cabo en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos de la municipalidad? La mayoría indicaron que no (66%), corroborando lo descrito en los resultados anteriores, el cual se advierte la debilidad del control interno. En ese sentido, los tipos de control en las municipalidades, no estaría llevándose a cabo acorde a los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y economía, perjudicando la ejecución de los recursos.

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

5.1 Prueba de hipótesis.

5.1.1 Aspectos generales.

Por la naturaleza de las variables que es de carácter cualitativo, utilizaremos para la contrastación de la hipótesis la prueba del Chi cuadrado de Pearson. Esta prueba tiene como fin examinar asociación entre variables categóricas. Existe asociación entre variables cuando los valores de una de ellas dependen de los valores de otra. Cuando dos variables están relacionadas es posible predecir los valores de la variable dependiente en función de los valores de las variables independientes. (Fierro, 2010).

5.1.2 Pasos para la verificación de la hipótesis.

Los pasos para aplicar dicha prueba estadística, lo detallamos a continuación:

➤ **Paso 1:** Plantear las hipótesis:

H_0 : Hipótesis Nula

H_1 : Al menos dos proporciones son diferentes.

- **Paso 2:** Construir una tabla que contenga los valores observados.
- **Paso 3:** Sumar los totales de los renglones y columnas de los valores observados.
- **Paso 4:** Debajo de cada valor observado poner el valor esperado utilizando la fórmula:

$$E_{ij} = \frac{(total\ de\ i - \acute{e}simo\ rengl\acute{o}n \times total\ de\ j - \acute{e}sima\ columna)}{n}$$

- **Paso 5:** Calcular el valor del estadístico de prueba usando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

O_{ij} = Valor observado de la celda i,j.

E_{ij} = Valor esperado de la celda i,j

- **Paso 6:** Determinar los grados de libertad

$$gl = (r - 1)(c - 1)$$

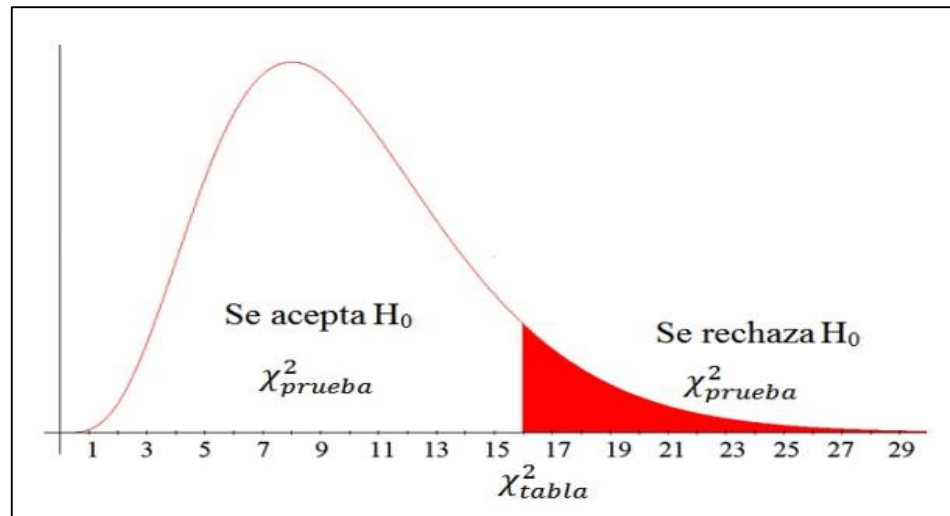
Dónde:

r = número de renglones

c = número de columnas

- **Paso 7:** Calcular el valor crítico en la tabla χ^2 .
- **Paso 8:** Criterio de decisión: si el valor crítico es menor (<) al valor del estadístico de prueba rechazamos H_0 , tal como se observa en el gráfico siguiente:

Figura 4: Chi Cuadrado



5.1.3 Reglas para contrastar la hipótesis.

En primer término se debe considerar el valor de alfa, en este caso por aceptación científica será de 5% (0.05). Este valor se busca en la tabla estadística en la parte de las columnas, luego se intercepta con la fila que vendría hacer los grados de libertad, para nuestro caso es de 4. A partir de ello se encontrar el valor del Chi tabulado que vendría a ser de 9.4877, tal como se muestra en la figura siguiente:

Figura 5: Tabla distribución de Chi cuadrado

↓

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170

Este valor se compara con el Chi cuadrado de la tabla de contingencia y de acuerdo a los resultados se acepta o se rechaza la hipótesis que se pondrá a prueba.

5.2 Verificación de la hipótesis específica 1:

Para la verificación se debe tomar en cuenta la hipótesis a contrastar, los objetivos y la interrogante en estricta coherencia. En ese sentido, en la tabla siguiente mostramos la coherencia antes indicada.

Hipótesis	Objetivo	Problema
Las normas generales de control interno si influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.	Determinar si las normas generales de control interno influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.	¿En qué medida las normas generales de control interno influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?

Bajo este contexto, se plantean las hipótesis alterna y nula que se someterá a contrastación:

H₀: Las normas generales de control interno NO influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

H₁: Las normas generales de control interno SI influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

Para el análisis se toma en cuenta la siguiente tabla de contingencia:

Tabla de Contingencia N° 1

Valores observados: (O_{ij})

CATEGORIAS		10. ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad correspondiente a los dos últimos periodos presupuestales?			Total
		Bueno	Regular	Malo	
3. ¿En su opinión el ambiente de control interno ayuda en la determinación de metas y objetivos en la municipalidad?	Si	3	21	5	29
	No	0	4	7	11
	Desconoce	2	1	1	4
Total		5	26	13	44

Fuente: En base a los datos tabulados de la encuesta.

Valor esperado (E_{ij})

CATEGORIAS		10. ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad correspondiente a los dos últimos periodos presupuestales?			Total
		Bueno	Regular	Malo	
3. ¿En su opinión el ambiente de control interno ayuda en la determinación de metas y objetivos en la municipalidad?	Si	3.295	17.136	8.568	29
	No	1.250	6.500	3.250	11
	Desconoce	0.455	2.364	1.182	4
Total		5	26	13	44

Para hallar el valor esperado se aplica el cálculo siguiente:

$O_{ij} = (29 \times 5) / 44 = 3.295$ del mismo modo se aplica para determinar los valores siguientes descritos en la tabla.

Para hallar el Chi Calculado, en primer lugar se determinan cada uno de los valores de la tabla, aplicando la fórmula siguiente:

$$X^2_c = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = (3 - 3.295)^2 / 3.295 = 0.03$$

Del mismo modo se realizan los cálculos para los demás ítems. Luego se suman las filas y se totaliza hallando el $X^2_c = 14.99$, Tal como mostramos en la siguiente tabla:

CATEGORIAS		10. ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad correspondiente a los dos últimos periodos presupuestales?			Total
		Bueno	Regular	Malo	
3. ¿En su opinión el ambiente de control interno ayuda en la determinación de metas y objetivos en la municipalidad?	Si	0.03	0.87	1.49	2.38
	No	1.25	0.96	4.33	6.54
	Desconoce	5.25	0.79	0.03	6.07
Chi CALCULADO					14.99

Los grados de libertad se determinan a partir de la tabla de contingencia contándose el número de filas (renglones) y el de columnas, luego se aplica la fórmula siguiente: $gl = (r - 1)(c - 1)$

En ese sentido, el grado de libertad sería $= (3-1) (3-1) = 4$; este valor se ubica en la tabla para hallar el valor del Chi cuadrado, tal como se describió en el ítem 5.1.3

Reglas para contrastar:

Si el valor de $X^2_c > X^2_t$ entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

Resumen de los cálculos:

- a. Nivel de significancia = 0.05
- b. Grados de libertad = 4
- c. Valor del Chi Tabulado X^2_t = 9.4877
- d. Valor del Chi Calculado X^2_c = 14.99

Interpretación:

Como el valor $X^2_c = 14.99$ es mayor que el valor $X^2_t = 9.4877$ entonces se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar con un 95% de probabilidad que las normas generales de control interno si influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

5.3 Verificación de la hipótesis específica 2:

En la tabla adjunta se muestra la hipótesis específica 2 a contrastar en coherencia con el objetivo y la interrogante correspondiente.

Hipótesis	Objetivo	Problema
Si se evalúan los riesgos adecuadamente, entonces se tendrán políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.	Analizar si la evaluación de riesgos incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.	¿De qué manera la evaluación de riesgos incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?

Bajo este contexto, se plantean las hipótesis alterna y nula que se someterá a contrastación:

H₀: La evaluación de riesgos NO incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco

H₁: La evaluación de riesgos SI incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

Para el análisis se toma en cuenta la siguiente tabla de contingencia:

Tabla de Contingencia N° 2

Valores observados: (O_{ij})

CATEGORIAS		9. ¿Cuenta la municipalidad con políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas?			Total
		Si	No	Desconoce	
4. ¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar oportunamente los errores en cada área de la municipalidad?	Si	3	20	2	25
	No	8	7	0	15
	Desconoce	0	1	3	4
Total		11	28	5	44

Fuente: En base a los datos tabulados de la encuesta.

Valor esperado (E_{ij})

CATEGORIAS		9. ¿Cuenta la municipalidad con políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas?			Total
		Si	No	Desconoce	
4. ¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar oportunamente los errores en cada área de la municipalidad?	Si	6.250	15.909	2.841	25
	No	3.750	9.545	1.705	15
	Desconoce	1.000	2.545	0.455	4
Total		11	28	5	44

Para hallar el valor esperado se aplica el cálculo siguiente:

$O_{ij} = (25 \times 11) / 44 = 6.25$ del mismo modo se aplica para determinar los valores siguientes descritos en la tabla.

Para hallar el Chi Calculado, en primer lugar se determinan cada uno de los valores de la tabla, aplicando la fórmula siguiente:

$$X^2_c = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = (3 - 6.25)^2 / 6.25 = 1.69$$

Del mismo modo se realizan los cálculos para los demás ítems. Luego se suman las filas y se totaliza hallando el $X^2_c = 26.38$, Tal como mostramos en la siguiente tabla:

CATEGORIAS		9. ¿Cuenta la municipalidad con políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas?			Total
		Si	No	Desconoce	
4. ¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar oportunamente los errores en cada área de la municipalidad?	Si	1.690	1.052	0.249	2.99
	No	4.817	0.679	1.705	7.20
	Desconoce	1.000	0.938	14.255	16.19
Chi Calculado					26.38

Reglas para contrastar:

Si el valor de $X^2_c > X^2_t$ entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

Resumen de los cálculos:

- a. Nivel de significancia = 0.05
- b. Grados de libertad = 4
- c. Valor del Chi Tabulado X^2_t = 9.4877
- d. Valor del Chi Calculado X^2_c = 26.38

Interpretación:

Como el valor $X^2_c = 26.38$ es mayor que el valor $X^2_t = 9.4877$ entonces se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar con un 95% de probabilidad que la evaluación de riesgos si incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

5.4 Verificación de la hipótesis específica 3:

En la tabla adjunta se muestra la hipótesis específica 3 a contrastar en coherencia con el objetivo y la interrogante correspondiente.

Hipótesis	Objetivo	Problema
Un adecuado control gerencial asegurará la ejecución del presupuesto	Examinar si el control gerencial influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.	¿En qué medida el control gerencial influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?

Bajo este contexto, se plantean las hipótesis alterna y nula que se someterá a contrastación:

H₀: El control gerencial NO influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

H₁: El control gerencial SI influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco

Para el análisis se toma en cuenta la siguiente tabla de contingencia:

Tabla de Contingencia N° 3

Valores observados: (O_{ij})

CATEGORIAS		8. ¿Cómo calificaría el componente (control gerencial) del control interno en la municipalidad?			Total
		Regular	Malo	No sabe	
11. ¿Aprecia usted que los tipos de control interno se llevan a cabo en atención al grado de eficiencia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos de la municipalidad?	Si	4	6	2	12
	No	0	29	0	29
	Desconoce	1	2	0	3
Total		5	37	2	44

Fuente: En base a los datos tabulados de la encuesta.

Valor esperado (E_{ij})

CATEGORIAS		8. ¿Cómo calificaría el componente (control gerencial) del control interno en la municipalidad?			Total
		Regular	Malo	No sabe	
11. ¿Aprecia usted que los tipos de control interno se llevan a cabo en atención al grado de eficiencia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos de la municipalidad?	Si	1.364	10.091	0.545	12
	No	3.295	24.386	1.318	29
	Desconoce	0.182	2.523	0.136	3
Total		5	37	2	44

Para hallar el valor esperado se aplica el cálculo siguiente:

$O_{ij} = (12 \times 5) / 44 = 1.364$ del mismo modo se aplica para determinar los valores siguientes descritos en la tabla.

Para hallar el Chi Calculado, en primer lugar se determinan cada uno de los valores de la tabla, aplicando la fórmula siguiente:

$$X^2_c = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = (4 - 1.364)^2 / 1.364 = 5.097$$

Del mismo modo se realizan los cálculos para los demás ítems. Luego se suman las filas y se totaliza hallando el $X^2_c = 20.05$, Tal como mostramos en la siguiente tabla:

CATEGORIAS		8. ¿Cómo calificaría el componente (control gerencial) del control interno en la municipalidad?			Total
		Regular	Malo	No sabe	
11. ¿Aprecia usted que los tipos de control interno se llevan a cabo en atención al grado de eficiencia, transparencia y economía en el uso y	Si	5.097	1.658	3.879	10.63
	No	3.295	0.873	1.318	5.49
	Desconoce	3.682	0.108	0.136	3.93
Chi Calculado					20.05

Reglas para contrastar:

Si el valor de $X^2_c > X^2_t$ entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

Resumen de los cálculos:

- a. Nivel de significancia = 0.05
- b. Grados de libertad = 4
- c. Valor del Chi Tabulado X^2_t = 9.4877
- d. Valor del Chi Calculado X^2_c = 20.05

Interpretación:

Como el valor $X^2_c = 20.05$ es mayor que el valor $X^2_t = 9.4877$ entonces se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el control gerencial SI influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.

CONCLUSIONES

1. El control interno está sistematizado en cinco componentes básicos, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control gerencial, los sistemas de información y comunicación y, las actividades de prevención y monitoreo. Estos cinco componentes se relacionan entre sí y su eficiencia asegura una gestión óptima en el uso de los recursos. Sin embargo, los hallazgos encontrados en la tesis, indican que en algunas municipalidades distritales el ambiente de control es deficiente y por tanto no estaría permitiendo alcanzar las metas trazadas. En ese sentido, en estas condiciones el control interno solo se limita a la verificación de cumplimiento de aspectos formales, perdiendo su verdadera funcionalidad.
2. Las municipalidades observadas muestran bajos niveles de evaluación de riesgos, esto abarca el proceso de planeamiento, identificación, valoración (análisis), manejo (respuestas) y el monitoreo. Existe por tanto, un escenario que pone en peligro el uso óptimo de los recursos financieros orientados a la consecución de las metas y objetivos de las municipalidades. Es decir, la municipalidad no permite identificar oportunamente errores en cada área.
3. La mayoría de las municipalidades distritales estudiadas en la provincia de Huánuco, carecen de normas y procedimientos por áreas. Esta situación, denota que no dan prioridad a la elaboración de normas, manuales y procedimientos de control interno. Estas deben tomar como referencias las normas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República para la emisión de la respectiva normatividad municipal, asimismo para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de las mismas. Al no existir estas normas internas el riesgo de fraude y error se potencia.

4. Las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, en su gran mayoría no han implementado el sistema de control interno, normado por la Ley N° 28716, a pesar que su exigencia empezó a finales del año 2008. Asimismo, se ha observado que los municipios distritales de ámbito rural sobre todo, no cuentan con órgano de control institucional (OCI) que evalúe la implementación de lo mencionado.
5. Respecto a las políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas, la mayoría de municipalidades distritales no lo tienen implementado. Esto expone a la administración municipal a un alto riesgo de actos indebidos y fraudes que puede generar un perjuicio económico a la entidad.
6. El cumplimiento de metas y objetivos en las municipalidades estudiadas, son cuestionadas, por cuanto la mayoría de los funcionarios opinan que el alcance de la meta es regular, confirmando las conclusiones anteriores en el que se ha precisado la importancia del sistema de control interno, para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia municipal debe promover una cultura de control interno dentro de la organización, esto empieza con implementar un ambiente de control coherente, basado en la filosofía orientada a los valores y la ética entre los funcionarios y servidores. Asimismo, el modelo a adoptar debería ser desde el enfoque de la gerencia estratégica, es decir planificando en coherencia con los objetivos de la entidad.
2. Para asegurar un óptimo uso de los recursos financieros, la municipalidad, debe implementar la administración de riesgos, toda vez que a través de la identificación y la valoración del mismo, se puede conocer la vulnerabilidad del sistema, identificando los puntos críticos, así como los eventos desfavorables que pueden afectar a la entidad y generar perjuicios económicos.
3. La contraloría debe exigir a los alcaldes a implementar el órgano de control institucional (OCI), sobre todo en las municipalidades distritales de ámbito rural, toda vez que en los últimos años han recibido recursos financieros significativos que requieren un mejor control. Además contando con el respectivo OCI se logrará recomendar a la gerencia la implementación de normas, procedimientos y directivas que coadyuven al control de los recursos municipales.
4. La contraloría y los respectivos OCI deben exigir la implementación del sistema de control interno a la gerencia municipal, a fin de hacer cumplir la Ley N° 28716, de esta manera asegurar continuamente el uso adecuado de los recursos financieros y disminuir el riesgo de distorsiones y fraudes.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Z., & Planas, S. (2005). *Plan de desarrollo concertado*. Lima, Perú: PRODES.
- Alvarado, O. (1990). *Administración de la educación. Enfoque gerencial*. Lima, Perú: Editorial Supergráfica.
- Aquipucho, L. (2015). *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, Periodo: 2010-2012*. Tesis Para optar el Grado Académico de Magister en Auditoria con Mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental., Universidad Nacional Mayor de San Marcos , Facultad de Ciencias Contables, Lima.
- Bastardo, J. (2004). *Análisis del uso de los recursos financieros de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora, Estado Monagas y su Influencia en el Desarrollo Sostenido de sus Habitantes en el Periodo 1998 – 2003* . Tesis para optar el título de Magister en Ciencias Administrativas, Universidad de Oriente, Departamento académico de ciencias administrativas, Maturin.
- Candelario, J. (2012). *Estándares de Control Interno Administrativo en la Ejecución de Obras Civiles de los Órganos de la Administración Pública Municipal*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencias Contables , Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mérida.
- Catácora, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: Editorial McGraw Hill.
- Crisologo, M. (2013). *Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-ANCASH*. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Contabilidad y Finanzas, Universidad San Martin de Porras, Facultad de ciencias contables económicas y financieras, Lima.
- De Prada Soalesa, J. R. (14 de Noviembre de 2014). *Recetas contra la corrupción*. Recuperado el 11 de Enero de 2016, de <http://www.corrupcionenlamira.org/website/recetas-contra-la-corrupcion/>
- Derecho Municipal. (11 de Setiembre de 2010). *Evolución histórica y social de las municipalidades en el Perú*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de [derecho Municipal y Regional: http://derechomunicipalyregionaldued.blogspot.com/2010/09/evolucion-historica-y-saocial-de-las.html](http://derechomunicipalyregionaldued.blogspot.com/2010/09/evolucion-historica-y-saocial-de-las.html)
- Fierro, J. (Setiembre de 2010). *Análisis estadístico univariado y variables control*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://chitita.uta.cl/cursos/2012-1/0000104/recursos/r-25.pdf>

- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Gámez, I. (2010). *Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalaucía*. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, Departamento de economía y administración de empresas, Málaga.
- García, R. (2004). *Curso de gestión local de salud para para técnicos de primer nivel de atención. Gestión estratégica*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://www.cendeisss.sa.cr/cursos/decimasegundaguia.pdf>
- Hernández, S. (Diciembre de 2011). *Administración Estratégica*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Administracion_Estrategica.pdf
- INEI. (Febrero de 2015). *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados 2015*. Recuperado el 11 de Enero de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/libro.pdf
- Kast, F. y. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Mexico: Trillas S.A.
- Klauer, A. (2000). *TAHUANTINSUYO: El cóndor herido de muerte* (Segunda ed.). Lima, Perú.
- Leal, S. (2013). Dialéctica del municipio. Nomogenia municipal. En A. María Hernández, *derecho municipal* (pág. 91). México: Instituto de investigaciones jurídicas.
- Ley 28411. (2004). *Ley general del sistema nacional de de presupuesto*. Lima, Perú: Publicado en el diario oficial el Peruano del 08 diciembre de 2003.
- Ley 28716. (2006). *Ley de control interno de las entidades del Estado*. Lima, Perú: Publicado en el Diario Oficial el Peruano el 17/04/2006.
- Ley Organica de Municipalidades. (s.f.). *Ley N° 27972*. Lima, Perú: Publicado en el Diario Oficial el Peruano el 27 de mayo de 2003.
- María, A. (2003). *Derecho Municipal*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de Biblioteca Jurídica Virtual: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1099/6.pdf>
- Matías, D. (2001). *Planificación estratégica para la gestión local*. República Dominicana: Participación Ciudadana.
- MEF. (2015). *Consulta amigable*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=504%3Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-diaria&catid=267%3

Aseguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-
diaria&Itemid=100944&lang=es

- MEF. (2015). *Consulta Amigable SIAF*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2015, de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- MEF. (2015). *Glosario de presupuesto público*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Ministerio de economía y finanzas: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&task=list&glossid=6&letter=P&Itemid=100297&lang=es
- MEF. (2015). *Presupuesto público*. Recuperado el 11 de Enero de 2016, de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=31&Itemid=100751&lang=es
- Municipalidad Provincial de Chanchamayo. (s.f.). *Municipalidad Provincial de Chanchamayo*. Recuperado el 21 de Julio de 2012, de <http://www.munichanchamayo.gob.pe/doc/abctributa.pdf>
- Nacke, M., & Cellucci, M. (2013). *La planificación estratégica: herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno local*. Buenos Aires, Argentina: CIPPEC.
- Pérez, P. (26 de Enero de 2007). *Los cinco componentes del control interno*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2015, de <http://www.degerencia.com/articulo/>
- PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York. New York.
- Quinn, R. (1995). *Maestría en gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Madrid - España: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Quinn, R. (1995). *Maestría en la gestión de organización*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Resolución N° 320-2006-CG. (3 de Noviembre de 2006). Normas de Control Interno. *Diario Oficial el Peruano*. Lima, Perú.
- Soriano, G. (2010). *La auditoría interna en el proceso administrativo*. República Dominicana: Editorial Cenaprec.
- Thompson, J. (1995). *Dirección y administración estratégica*. Madrid, España: Editorial Irwin.
- Torres, S. (Mayo de 2005). *Diagnóstico de la gestión municipal: alternativas para el desarrollo*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de Ministerio de Economía y Finanzas: http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf

- Vásquez, M. (2007). *Guía de Orientación para presupuestar en los Gobiernos Locales*. Lima, Perú: PRODES.
- Wikipedia. (10 de Noviembre de 2015). *Eficiencia*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>
- Zarpan, D. (2013). *Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca -2012*. Tesis para optar el título de Contador Público, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de ciencias empresariales, Chiclayo.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de encuesta

UNIVERSIDAD DE HUANUCO

ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES

CUESTIONARIO DE ENCUESTA ANÓNIMO

(Dirigido a Funcionarios y Servidores Municipales)

I. INTRODUCCIÓN:

Estimado (a) colega el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información para el trabajo de investigación: ***“El control Interno y su Incidencia en la Optimización de los Recursos Financieros en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huánuco”***. En ese sentido, se solicita responder cada una de las preguntas marcando la alternativa que estime conveniente. Es de aclarar que la información brindada por usted es exclusivamente para dicho trabajo de tesis. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

II. ASPECTOS GENERALES:

1. Indicar su profesión.

.....

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector público

.....Años.

III. CONTROL INTERNO:

3. ¿En su opinión el ambiente de control interno ayuda en la determinación de metas y objetivos en la municipalidad?

a. Si..... ()

b. No.....()

c. Desconoce... ()

4. ¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar oportunamente los errores en cada área de la municipalidad?

a. Si..... ()

b. No..... ()

c. Desconoce... ()

5. ¿Las áreas de la municipalidad cuenta con manuales o normas de procedimientos?

a. Si..... ()

b. No..... ()

c. Desconoce... ()

6. ¿Con qué frecuencia la gerencia municipal o quien haga sus veces difunde o publica normas de control interno para conocimiento del personal o jefaturas?

a. Siempre..... ()

b. Frecuentemente... ()

c. Ocasionalmente... ()

d. Nunca.....()

7. ¿La municipalidad tiene implementado el sistema de control interno de acuerdo a la Ley 28716?

a. Si..... ()

b. No..... ()

Si su respuesta es afirmativa indique los beneficios:.....

.....

Si su respuesta es negativa indique los motivos de la no implementación:.....

.....

8. ¿Cómo calificaría los siguientes componentes del control interno de la municipalidad?

	Bueno	Regular	Malo	No sabe
AMBIENTE DE CONTROL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVALUACION DE RIESGOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTROL GERENCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFORMACION Y COMUNICACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUPERVISION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS:

9. ¿Cuenta la municipalidad con políticas y directivas que tengan como fin la prevención, monitoreo y acciones contra las prácticas indebidas?

a. Si..... ()

b. No..... ()

c. Desconoce... ()

10. ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad correspondiente a los dos últimos periodos presupuestales?

a. Muy bueno..... ()

b. Bueno..... ()

c. Regular..... ()

d. Malo..... ()

11. ¿Aprecia usted que los tipos de Control Interno se llevan a cabo en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos de la municipalidad?

a. Si..... ()

b. No..... ()

c. Desconoce... ()

Gracias por su colaboración

Código encuesta:.....

Fecha de encuesta:.....

Anexo 2: Cédula de entrevista

UNIVERSIDAD DE HUANUCO ESCUELA DE POSTGRADO

GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

I. PRESENTACION:

Distinguido Funcionario soy tesista de la escuela de postgrado de la Universidad de Huánuco y estamos realizando un estudio acerca de la **“El Control Interno y su Incidencia en la Optimización de los Recursos Financieros en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huánuco”** Y queremos conocer su opinión acerca de la problemática en su aplicación y supervisión. Agradecemos de antemano su gentil atención. Gracias.

II. DATOS GENERALES:

Nombre del entrevistado					
Profesión		Cargo			
Entidad		Hora Inicio		Hora Termino	
Fecha		Nombre del entrevistador			

III. RESPONDA POR FAVOR LAS PREGUNTAS SIGUIENTES:

1. En el año 2006 mediante la Ley N° 28716 se aprueba la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. En ese sentido, ¿Qué avances ha tenido la implementación de esta ley en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?
2. El Artículo 8° de la Ley 28716 determina que “La inobservancia de la presente Ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso”. En ese sentido, tiene conocimiento si se ha sancionado por este motivo a algún funcionario de las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?
3. De la tabla adjunta puede indicar en el recuadro correspondiente ¿cuál de las municipalidades distritales cuentan con órgano de control institucional?

Provincia	Distritos	Cuenta con OCI	
		SI	NO
Huánuco	Huánuco		
	Amarilis		
	Chinchao		
	Churubamba		
	Margos		
	Quisqui		
	San Francisco de Cayran		
	San Pedro de Chaulan		
	Santa María del Valle		
	Yarumayo		
	Pillco Marca		
	Yacus		

4. Solo en el caso de que existan municipalidades que no cuentan con órganos de control institucional, ¿Qué acciones está tomando la contraloría general de la república para implementar los OCI en dichos distritos?

¡Gracias por su valioso tiempo brindado!

Anexo 3: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES		METODOLOGIA
Problema principal. ¿De qué manera el control interno incide en la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco?	Objetivo General. Investigar si el control interno incide en la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco.	sis general. “El control Interno debidamente organizado incide en la optimización de los recursos financieros en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco”	Variable Independiente: Control Interno		Tipo y nivel de investigación. De acuerdo a los objetivos planteados, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada, en razón que para su desarrollo se utilizarán teorías, enfoques y verdades ya conocidos sobre el sistema de control interno y la optimización de los recursos financieros- El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, por cuanto se orientará a diagnosticar el sistema de control interno en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco. Además por su dimensión temporal y el manejo de los datos a captar es de tipo Transversal.
Problemas específicos. ❖ ¿En qué medida las normas generales de control interno influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco? ❖ ¿De qué manera la evaluación de riesgos incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco? ❖ ¿En qué medida el control gerencial influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales dela provincia de Huánuco?	Objetivos Específicos. ❖ Determinar si las normas generales de control interno influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco. ❖ Analizar si la evaluación de riesgos incide en la determinación de políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco. ❖ Examinar si el control gerencial influye en la ejecución presupuestal en las municipalidades distritales dela provincia de Huánuco.	Hipótesis secundarias. ❖ Las normas generales de control interno si influye en los procesos de gestión estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco. ❖ Si se evalúan los riesgos adecuadamente, entonces se tendrán políticas y directrices institucionales en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco. ❖ Un adecuado control gerencial asegurará la ejecución del presupuesto.	Dimensiones	Indicadores	
			Normas generales	- Filosofía de la gerencia municipal - Valores éticos de los función pública - Administración de las competencias. - Organización.	
			Evaluación de riesgos	- Administración de riesgos - Identificación y valoración.	
			Control gerencial	- Segregación de funciones - Verificaciones y conciliaciones. - Rendición de cuentas	
			Variable Dependiente: Optimización de los recursos financieros		
			Gestión estratégica	- Determinación de objetivos y metas institucionales. - Planeamiento.	Técnicas e instrumentos de investigación ➤ Cuestionario de encuesta: Se elaborará un cuestionario de encuesta dirigido a los Funcionarios Municipales, a fin de conocer sobre el sistema de control interno. ➤ Cedula de entrevista: Se elaborará cédulas de entrevistas a informantes claves y expertos en materia de control interno. ➤ Sistematización bibliográfica y hemerográfica: Servirá para efectuar la investigación bibliográfica, determinar los conceptos y enfoques teóricos.
			Políticas y directrices	- Prevención - Monitoreo - Prácticas indebidas	
			Ejecución del presupuesto	- Eficiencia. - Eficacia. - Economía.	